

СЕКЦИЯ 20

Управление предприятиями

Бессарабова Н.В.

Эффективность деятельности по управлению персоналом

Галкина Ю.Е.

Разработка системы

стимулирования «проблемного поля» предприятия

Катков В.М.

Как усилить мотивацию труда работников предприятия

Коваленко И.С.

Проблемы управления предприятием на рынке рекламных услуг

Магера И.В.

Влияние экономического кризиса

на процесс управления затратами на предприятии

Мякишев Ю.Д.

Автоматизация учета торговых операций

Панягина А.Е.

Политика и программа управления рисками организации

Пиньковецкая Ю.С.

Производственные функции

для управления малыми, средними и крупными предприятиями

Пугина Л.И.

К вопросу о методах оценки производительности труда

Родионова Е.В.

Практические аспекты исследования

уровня социального развития промышленного предприятия

Сафонов К.Б.

О роли социальной управленческой стратегии

в повышении конкурентоспособности предприятия

Социальное управление изменениями организационной культуры

Федина В.В.

Учет движения и поступления товаров на предприятиях торговли

Чайковская Н.В., Панягина А.Е.

Использование методов финансирования

в управлении рисками организации

Чернецкая В.Г.

Совершенствование управления

филиалом предприятия мобильной связи

Щербина Н.Н.

Направления совершенствования деятельности

предприятия сельскохозяйственной отрасли

Янкина И.А.

Корпоративная социальная ответственность в системе управленческого анализа

Эффективность деятельности по управлению персоналом

Повышение эффективности деятельности предприятия, от которой зависит рост производства, рост качества жизни и рост ВВП (главные задачи современности), да и вообще работа предприятия, невозможны без персонала. Персонал – это главный актив предприятия. Без персонала орудия труда мертвы. Как бы не были совершенны технология и оборудование, какой бы отлаженной не была автоматизированная система, без людей, без их знаний и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования все это или не работает, или не дает адекватной отдачи. Поэтому человек – это ключевое звено на любом предприятии. А мотивация и стимулирование человека являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена. Недаром мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом. И руководители, похоже, начинают это понимать.

Эффективность труда и его оценка сегодня – это важные составляющие здорового функционирования компании. Эффективность работы – вот что ожидает руководитель от сотрудника. Оценка труда – это деятельность, направленная на определение уровня эффективности работ, выполняемых сотрудниками компании.

Безусловно, руководитель может легко и самостоятельно оценивать труд работников, деятельность которых как на ладони. Сложнее оценить эффективность труда сотрудников, которые не имеют прямого влияния на бизнес-результат.

Проблемы с объективной оценкой эффективности работы этих категорий работников возникают по разным причинам:

- сложно оценить труд специалиста узкого профиля, поскольку его некому оценивать;
- непросто оценивать работу, результат которой разнесен во времени;
- самые большие сложности возникают при оценке труда сотрудников, чей результат работы неочевиден (бухгалтера, юристы, инспектора отдела кадров).

Однако труд и этих работников можно и нужно оценивать. Оценка эффективности повышает мотивацию персонала, поскольку у сотрудника есть понимание, куда он идет, зачем он это делает и, главное, что получит в итоге. Оценка труда позволяет также повышать в должности только компетентных специалистов, снизить затраты на обучение.

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

Также следует заметить, что при оценке эффективности управления персоналом следует учитывать затраты на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей компании.

Оценка эффективности управления персоналом проводится для того, чтобы:

- улучшить функционирование управления персоналом через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;
- определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;
- помочь управлению персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей холдинга.

В своей работе с кадрами руководство предприятия ориентируется, в первую очередь, на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и организационных усилий.

Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом, необходимо прежде всего выяснить, что представляют собой затраты.

Эффективность совершенствования системы управления персоналом может быть оценена на основании таких субъективных критериев, как:

- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации учитываются:

- производственные результаты;
- выручка от реализации производственной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (так и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений, служит предпосылкой управленческих решений, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями:

- увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышение ее качества, сортности;
- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников.

Персонал является основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Разработка системы стимулирования «проблемного поля» предприятия

Разработка конкретных критериев, шкал, видов и размеров «плавающих» выплат является сложной методической задачей, решение которой должно осуществляться в контексте стратегии развития предприятия и исходя из анализа его состояния. Первым этапом в построении премиального вознаграждения является определение целей предприятия и презентация их работникам. На втором этапе для оценки результатов работы сотрудников и предприятия в целом определим набор критериев, по которым эта оценка будет проводиться. При этом в качестве оценки выделим два вида критериев: переменная и показатель. Переменная – более общая характеристика результатов работы, соответствующая уровню стратегических целей предприятия, например производительность труда, качество продукции или услуг, удовлетворенность клиентов продукцией предприятия. Показатель – более узкая характеристика, соответствующая оперативному уровню планирования, с помощью которой измеряются переменные. Например, переменная «качество продукции» может быть измерена с помощью таких показателей, как процент брака и т. п. Третий этап построения системы премирования – разработка формулы стимулирования, являющейся ядром всей системы «переменной» оплаты труда. Именно формула определит характер и степень изменений результатов деятельности сотрудников предприятия, которые приведут к получению ими дополнительного вознаграждения, тем самым, воздействуя на их поведение в нужном для предприятия направлении [1].

Главной целью на этапе развития предприятия является выпуск конкурентоспособной продукции. В связи с этим руководством предприятия в условиях жесткой ценовой конкуренции и финансовых трудностей ставятся следующие задачи: увеличение объемов производства рентабельной продукции, улучшение качества уже освоенных изделий под требования различных потребителей, а также качества поставляемых полуфабрикатов, снижение фактической себестоимости выпускаемой продукции. Таким образом, формула стимулирования персонала предприятия может быть ориентирована на управление издержками, а также выстроена вокруг качества продукции.

Рассмотрим формулу издержек, направленную на сокращение издержек. Основной вопрос при ее разработке – какие издержки должны быть включены в формулу. Во-первых, это должны быть издержки, на которые могут влиять сотрудники предприятия. Во-вторых, использование абсолютных величин издержек в качестве базы для расчета премиальных выплат может быть не всегда целесообразным. Например, при росте объемов производства и продаж издержки также растут, а премии сокращаются, и наоборот. В связи с этим наряду с абсолютными показателями затрат необходимо использовать и ряд других показателей оценки: доля издержек в выручке от реализации продукции, внутренняя стоимость продукции, нормативные издержки производства и пр. Например, по данным за предыдущий год устанавливается базовый уровень издержек в процентах от объема реализации определенного вида продукции. Разница между базовой и фактической величинами издержек составит премиальный фонд, который должен быть распределен с учетом конкретного вклада каждого работника в полученные результаты. Измерение каждого вида издержек отдельно сделает формулу более понятной для работников, а значит и более эффективной.

Другим вариантом применения формулы может быть выплата вознаграждения за сокращение фактических издержек по сравнению с плановым уровнем. Но в том и в другом случае концентрация внимания на издержках может повредить качеству продукции или обслуживания клиентов. Поэтому необходимо включить в формулу и другие дополнительные показатели при сохранении главного акцента на снижении издержек. Преимуществами такого подхода являются: дополнительные показатели позволят включить в формулу критерий, не относящийся напрямую к показателям затрат, но влияющий на финансовые результаты предприятия (качество продукции, своевременность ее поставок, удовлетворенность клиентов); включение в формулу дополнительных показателей позволит измерить переменную издержек с помощью показателей, на которые не влияют неконтролируемые сотрудниками факторы (например, стоимость поставляемых полуфабрикатов); формула явно демонстрирует сотрудникам ключевые приоритеты и пути снижения издержек: повышение производительности труда, улучшение использования материалов, снижение брака и т. д.

Для упрощения расчетов вознаграждения можно применить график выплат, в котором работникам заранее известны величина выплат и требуемый уровень производительности. График выплат имеет большое количество уровней производительности, каждому из которых соответствует определенный уровень вознаграждения.

Оплата по достижению целей предполагает выплату определенного, заранее известного вознаграждения при достижении персоналом заранее определенных целей. В этом случае работники предприятия точно знают, какую премию они получат и за что. В связи с этим возрастает оценка вклада каждого работника и устраняется субъективизм при их стимулировании. Таким образом, установим для работников следующие показатели и соответствующее им вознаграждение.

Целевой показатель в данной схеме устанавливается для каждой переменной. К каждому критерию привязывается фиксированное ежемесячное вознаграждение. Если целевой показатель в отчетном периоде выполняется, работники получают привязанное к нему вознаграждение независимо от результатов по другим переменным, если нет – по данной переменной никакое вознаграждение не выплачивается. При этом размер конкретного вознаграждения определяется с учетом полученного предприятием в результате выполнения целевого показателя экономического эффекта.

Данный вид стимулирования позволит сфокусировать внимание работников на очень широком спектре важных для успеха предприятия результатов: качестве, затратах, безопасности труда и пр. Другим преимуществом, по крайней мере, с точки зрения руководства предприятия, является то, что пока цели не будут достигнуты, никаких премиальных выплат не произойдет.

Оплата по достижении целей также даст возможность напрямую интегрировать систему оплаты труда в стратегическое планирование. Цели, заложенные в бизнес-план, через оплату по целям станут основой системы оплаты труда предприятия. С другой стороны, оплата по достижению целей может встретить значительное сопротивление со стороны работников, если, по их мнению, цели установлены на недостижимо высоком уровне. Эта проблема достаточно эффективно решается путем вовлечения сотрудников в процесс определения целей [2].

В случае достижения поставленных целей у работников может отсутствовать мотивация к дальнейшему росту. Если цели установлены на недостаточно высоком уровне, работник после их быстрого достижения окажется деморализованным. Устранить эту проблему можно введением нескольких целевых уровней для каждого показателя. В этом случае базовый уровень представляет собой уровень, недостаточный для планов предприятия на год, но превышающий уровень прошлого года, средний уровень соответствует, а высокий уровень – превышает тактические цели предприятия.

Литература

1. Катков, В.М. Процессы мотивации и стимулирования труда на промышленных предприятиях / В.М. Катков, Ю.Е. Галкина. – М.: ТЕЗАРУС, 2005. – 115 с.
2. Козлов, О. Разработка эффективных формул стимулирования персонала / О. Козлов // Консультант директора. – 2001. – №19. – С. 28 – 34.

Как усилить мотивацию труда работников предприятия

Исследования, проведенные на 18 предприятиях региона, показали, что руководящий состав предприятий слабо владеет и использует мотивационные механизмы: На вопрос «Выполняет ли заработная плата стимулирующую функцию?» 73 % опрошенных ответили «нет» или затруднились с ответом.

Психологический подход в рамках теории деятельности выделяет несколько основных психологических типов работников. Классификация, предложенная В.И. Герчиковым, включает пять типов мотивации: инструментальный (ИН), профессиональный (ПР), патриотический (ПА), хозяйский тип (ХО) и люмпенизированный (ЛЮ).

Большинство людей сочетают в себе все типы проявлений, но почти всегда имеется преобладающий тип. Таким образом, человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип.

Кроме того, мотивационные типы можно разделить на два класса: класс избегательной мотивации (человек стремится избегать нежелательных для себя последствий своего поведения); класс достижительной мотивации (человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Обобщенная классификация работников по преобладающим проявлениям дает возможность планирования мотивационной стратегии и разработки системы стимулирования всех основных типов поведения человека, существенных для предприятия.

Для сбора информации с целью определения мотивационного профиля персонала на ОАО «Муромский завод радиоизмерительных приборов» использовалась специальная анкета. В анкете сформулированы 18 вопросов, на каждый из которых даны несколько ответов (чаще всего 6).

В опросе участвовали работники двенадцати отделов и семи цехов, а также отдельно руководители среднего звена (начальники цехов и отделов) и руководители высшего звена управления. В общей сложности опрошено 223 респондентов.

Мотивационный профиль разных отделов различается, так же как различается мотивационный профиль каждого работника внутри отдела. Мотивационные типы имеют различное влияние на эффективность работы предприятия. Так, например, человек, обладающий люмпенизированным типом, относящийся к избегательному классу мотивации, скорее будет оказывать отрицательное влияние на эффективность работы своего подразделения. Этот человек обладает низкой квалификацией и не стремится ее повысить, отличается низкой активностью и выступает против активности других, у него низкий уровень ответственности, которую он стремится переложить на других, он стремится к минимизации усилий.

Человек с инструментальным типом, хотя и относится к достижительному классу мотивации, но главное, что его интересует – это заработок, ко всему остальному он относится с равнодушием. Цели предприятия, подразделения и такого работника расходятся, их интересы редко совпадают. Другое дело профессиональный тип достижительного класса мотивации, для него главное – профессиональное признание. Его интересует, прежде всего, сама работа, он не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили, его интересуют трудные задания и возможность самовыражения, он ориентируется на внутреннюю самую мощную мотивацию.

В основе личностных проявлений в деятельности человека с патриотическим мотивационным типом лежат ценности деятельности. Такому человеку необходима идея, которая им будет двигать. В рамках деятельности патриотическое самоопределение проявляется как действие, направленное на развитие предприятия. При возникновении или прогнозировании затруднений и проблем в деятельности человек с патриотической ориентацией активизирует анализ причин и ищет оптимальные пути выхода из затруднений.

Таким образом, патриотический акцент сосредоточен на непрерывном совершенствовании деятельности за счет коррекции нормативной базы, но не на основе своих потребностей, а на основе согласованных ценностей деятельности. Для такого работника важно общественное признание участия в успехе, а главная награда – всеобщее признание незаменимости на предприятии.

Главной особенностью хозяйского типа является высокое честолюбие, он добровольно принимает на себя ответственность, характеризуется обостренным требованием свободы действий, не терпит контроля. Главным мотивирующим фактором для него является успех.

Таким образом, желательными мотивационными типами для предприятия являются «профессиональный», «патриотический» и «хозяйский», значительно менее желательными – «инструментальный» и нежелательным – «люмпенизированный».

Исследование показывает, что самым распространенным мотивационным типом работников отделов является инструментальный, он присутствует у 44 % работников. Вторым по охвату является профессиональный тип, зафиксировано у 29 % работников, третьим идет люмпенизированный тип – охватывающий 17 % работников, патриотический – 8 % и хозяйский – 2 %. Нежелательными мотивационными типами охвачено свыше половины работников – 61 %.

Представляет интерес сравнение мотивационных профилей работников предприятия с профилями руководителей среднего и высшего звена управления (см. таблицу 1). У работников предприятия в целом превалирует инструментальный тип мотивации труда, выявленный у 46 % работающих и 15 % – люмпенизированный. В общем сумма нежелательных типов мотивации составляет 61 %.

Таблица 1

Представительские группы	Доля персонала (в %) с преобладанием данного мотивационного типа				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Работники предприятия	46	26	10	3	15
Руководители среднего звена управления	29	33	24	14	0
Руководители высшего звена управления	20	13	47	20	0

У руководителей среднего звена управления превалирующим является профессиональный стиль мотивации труда, который выявлен у 33 % руководителей. В целом желаемые мотивационные типы более чем в два раза превышают инструментальный – 71 и 29 % соответственно.

У руководителей высшего звена управления превалирующим является патриотический стиль управления, который составляет 47 % . Желательные типы мотивации охватывают 80 % руководителей, а нежелательный – 20 %. Мотивационный профиль руководителей высшего звена может служить образцом для всех других работников.

Проблемы управления предприятием на рынке рекламных услуг

Рекламная деятельность в современной России приобрела большую популярность и прочно вошла в жизнь общества. Огромное количество ресурсов задействовано в рекламном бизнесе – денежные, производственные, человеческие и другие. В связи с этим, в настоящий момент по всей стране работают специализированные организации, которые могут удовлетворить запросы потребителей рекламы – это рекламные агентства. Существует множество определений понятия «рекламное агентство», но остановимся на одном из них. Итак, рекламное агентство – это независимая профессиональная организация, осуществляющая по заказу рекламодателя творческие и исполнительные работы, планирование, разработку и реализацию рекламных кампаний, а также отдельные рекламные мероприятия. Классифицируют рекламные агентства по объему оказываемых услуг – с полным или ограниченным циклом обслуживания, по видам предлагаемых услуг – универсальные и специализированные, по территориальному признаку – внутренние, региональные и международные [1].

Как и любое грамотно организованное предприятие в любой сфере, рекламное агентство имеет свою структуру, управление, персонал, а значит, может сталкиваться с некоторыми проблемами менеджмента. И такие проблемы действительно существуют. Приведем наиболее распространенные проблемы управления предприятием на рынке рекламных услуг и несколько вариантов путей их решения.

1. Подбор руководства в рекламное агентство. Суть проблемы в том, что на пост руководителя организации может быть поставлен либо человек творческий, «свой», близкий к коллективу, но он может быть не сведущ в вопросах менеджмента. Или же напротив, человек рациональный, строгий, но не умеющий чувствовать творческий коллектив агентства, и потому не умеющий распределять обязанности сотрудников. Решение проблемы таково: руководителю необходимо иметь соответствующие навыки в работе с сотрудниками рекламного агентства. Это может быть специальное образование, прохождение курсов, тренингов по работе с творческими людьми. Кроме того, необходимо быть компетентным по вопросам менеджмента организации и управления в целом. Очень важно при этом быть харизматичным человеком, чтобы сотрудники могли чувствовать лидерство, защищенность и стабильность в лице руководителя.

2. Управление творческим коллективом. Ни для кого не секрет, что люди, работающие в сфере рекламы – творческие, оригинальные, «нестандартные». Дизайнеры, копирайтеры, криэйторы – это люди, к которым нужен особый подход. Зачастую сами заказчики рекламы или руководители агентств не дают сотруднику раскрыть свой творческий потенциал. Или наоборот, руководитель не может добиться от сотрудника того, чего хочет заказчик. После чего возникают межличностные проблемы в общении подчиненного и руководителя. Чтобы решить эту проблему, руководителю рекламного агентства необходимо как можно больше общаться со своими подчиненными, знать их особенности характера и работы, чтобы в дальнейшем правильно делегировать полномочия. Для решения этой проблемы необходимо проводить мероприятия по тимбилдингу, организовывать внутрифирменные праздники, что помогает сближению всего коллектива. А также заботиться о карьерном росте сотрудника, способствовать его развитию и обучению, отправляя на курсы по повышению квалификации и т. п. При поручении ответственной работы сотрудника нужно четко сориентировать, дать полную информацию и четкое задание, чтобы максимально мобилизовать все творческие усилия работника [3].

3. Неправильное распределение денежных ресурсов. Денежные ресурсы, поступающие в организацию от клиентов, должны четко фиксироваться, а затем распределяться по разным направлениям. Иногда случается так, что руководство неправильно распределяет денежные поступления, в итоге наступает банкротство компании. Для того, чтобы этого не произошло, необходимо заниматься планированием и расстановкой целей по приоритетности. Как правило, деньги уходят на закупку рекламных площадей в газетах и журналах, рекламного времени на телевидении и радио или рекламного пространства (рекламные щиты и другие наружные конструкции), а также оплата

своим поставщикам материалов, заработная плата персоналу, маркетинговые исследования и прочие расходы. Для контроля денежных средств необходимо вести четкую смету, составлять отчетность, искать выгодные предложения от поставщиков и подрядчиков и т. д., то есть научиться экономить, где нужно, и тратить, где необходимо.

4. Отсутствие мониторинга потребительского рынка и прямых конкурентов. Проблема состоит в том, что некоторые рекламные агентства занимаются коммерческой деятельностью, но при этом не исследуют рынок покупателей и своих конкурентов. Таким образом, может наступить крах работы компании. А чтобы занимать твердую позицию на рынке рекламных услуг, необходимо четко знать, кто наши клиенты, то есть для кого мы работаем. И что немаловажно, надо знать, кто наши конкуренты. Для того чтобы защититься от них, позиционировать свою продукцию по-другому, и составить свою уникальную миссию и стратегии развития компании.

Это всего лишь некоторые проблемы, с которыми могут столкнуться рекламные агентства, но как показывает практика их намного больше. Тем более развитие рекламного рынка не стоит на месте, рынок, услуги, потребители меняются, а значит, может меняться и само управление этими процессами.

В заключении можно сказать, что управление предприятием – это, несомненно, сложная деятельность, которая требует комплексного подхода – сочетания знания и умения. Управление – это своеобразный микс из человеческих и рыночных отношений, в центре которого, прежде всего, стоит человек. Не надо забывать, что люди, особенно творческие, всегда нуждаются в поддержке и помощи настоящего управленца, руководителя. В данном случае хочется процитировать Р. Уотермена: «Научитесь думать как Пигмалион. Люди добиваются успеха, когда кто-то, кого они уважают, считает, что они “могут”. Ждите от людей надежности и компетентности, и они их проявят» [2].

Литература

1. Овчинникова, Н.Н. Рекламное дело: курс лекций / Н.Н. Овчинникова. – М.: Эксмо, 2010. – с. 314.
2. <http://fpa.isea.ru/cstdt/sites/aforizm/menegment/ypravlenie.htm>
3. Панкратов, Ф.Г. Рекламная деятельность / Ф.Г. Панкратов, Ю.К. Баженов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007.

Влияние экономического кризиса на процесс управления затратами на предприятии

Проблема управления затратами относится к одной из наиболее сложных в экономике промышленности. В современных условиях вопросы формирования системы и механизма менеджмента затрат для российских предприятий требуют серьезных теоретических и методологических исследований. В отечественной экономической науке и практике среди направлений менеджмента в качестве основных обычно называют финансовый (управление финансами), производственный, стратегический. Однако не менее важным является менеджмент затрат.

В последнее время наиболее актуальным вопросом как на национальном, региональном, так и на отраслевом и корпоративном уровне является проблема минимизации негативных последствий мирового финансового кризиса. Среди основных причин системного финансового кризиса называют глобализацию экономики, структурные проблемы в экономике стран, рост цен на нефть, искусственную стимуляцию экономики, хронический дефицит бюджета и рост государственного долга в США, снижение прибыльности ипотечного бизнеса и повышение рисков ипотечных операций. Возможных причин множество, но первоочередной задачей для предприятий становится преодоление сложившейся кризисной ситуации.

В условиях ухудшения финансово-экономического положения предприятий, проблем финансирования, повышения процентных ставок и ограничения доступа к кредитным ресурсам, многие компании считают своей стратегической целью снижение затрат. Сокращение расходов рассматривается как один из главных рецептов выживания в период кризиса. Однако для российских предприятий характерно отсутствие плана снижения затрат, акцент на сиюминутную выгоду, а не на перспективу, нацеленность на сокращение затрат, а не на их оптимизацию.

Проведенные исследования показывают: несмотря на уверенность компаний в необходимости оптимизации затрат, решительные меры по реализации таких программ часто не приносят желаемых результатов. Так например, 37 % предприятий, реализовывавших программу сокращения издержек, в течение года отмечают рост затрат по отношению к величине дохода. При этом компании используют наиболее очевидные пути сокращения затрат.

Среди предпринимаемых мер по финансовой стабилизации большую долю (64 %) занимает сокращение издержек за счет персонала, оптимизация бизнес-процессов (17 %), отказ от планов по развитию (19 %).

Снижение расходов предприятия за счет работающего персонала осуществляется, в первую очередь, путем увольнения сотрудников. Также распространенной мерой является уменьшение или полный отказ от премиального вознаграждения, снижение заработной платы. Гораздо реже говорят о сокращении социальных расходов на персонал, например, отказ от дотаций на транспорт и питание, прекращение программ медицинского страхования и профессионального обучения сотрудников.

Отказ от планов по развитию включает в себя сокращение производства, замораживание проектов, отказ от инвестиционных планов. Оптимизация бизнес-процессов на предприятия проходит в форме сокращения рабочего дня, сокращения непрофильных активов, экономии на арендной плате, сокращение административных расходов.

Меньше всего сокращение затрат коснулось сбыта и продвижения продукции, поскольку они формируют текущий поток доходов.

Следует отметить, что для большинства российских предприятий характерны непродуманные, хаотичные действия по преодолению кризисных ситуаций, невысокий уровень организации процесса сокращения затрат в целом.

Стремление к всевозможной экономии ведет к урезанию целых статей затрат. Нацеленность на сокращение расходов, а не на их оптимизацию объясняется необходимостью принятия быстрого решения в условиях кризиса. Принятие решений в области затрат для предприятия является наиболее простым, поскольку они касаются того, чем предприятие в действительности владеет, в отличие, например, от стратегических, маркетинговых, инновационных решений, принятие которых еще более осложнилось в условиях роста неопределенности.

Однако в условиях глобального экономического спада принятие поспешных решений в вопросах сокращения издержек может принести больше вреда, чем пользы, когда предпочтения отдаются мерам, направленным на быстрый результат, в ущерб достижению стратегических целей компании. Необдуманное уменьшение расходов может привести к негативным стратегическим последствиям и тактическим потерям.

Поэтому сегодня необходимо говорить об управлении затратами предприятий с целью их оптимизации. При этом управление затратами должно рассматриваться как комплексная программа, основой которой является не бюджетное, автоматическое выделение статей и установление лимитов, а детальный анализ влияния отдельных мероприятий на эффективность предприятия в целом как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Управление расходами должно соизмерять тактические потребности и стратегические задачи, стоящие перед предприятием.

Таким образом, управление затратами выступает как одно из важнейших условий стабильного функционирования и развития промышленного предприятия. Организация управления затратами предполагает выделение определенных принципов, на основе которых координируются действия предприятия в данной сфере и которые определяют характер структурных составляющих данного процесса, а также получаемые результаты. Обобщение и систематизация разработок российских и зарубежных исследователей в области управления затратами позволяет представить данные принципы в следующем виде:

- применение системного подхода к управлению затратами;
- использование известных методов управленческого учета и контроля (бюджетирование, управленческий контроль, организация центров ответственности и т. д.);
- оптимизация на предприятии процессов планирования, учета, анализа, контроля, принятия управленческих решений, а также системы оценки затрат предприятия и полученных результатов;
- повышение заинтересованности подразделений в снижении затрат;
- управление затратами по всем стадиям производственного цикла изготовления продукции и на всех стадиях жизненного цикла товара;
- недопущение излишних затрат (использование методов нормативного учета затрат и стандарт-кост);
- учет взаимосвязи изменения величины затрат с качеством производимой продукции;
- совершенствование информативной базы о формировании величины затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат.

Однако, несмотря на значительные достижения в разработке общих и частных вопросов управления затратами в современной экономической науке, в практике работы отечественных предприятий сохраняются определенные трудности внедрения современных методов управления затратами, которые хорошо уже зарекомендовали себя за рубежом. Сложности внедрения таких методов для отечественного менеджмента связаны:

- с особенностями отечественного законодательства;
- определенной дороговизной внедрения и поддержания у себя подобных систем;
- отсутствием в нашей стране достаточно прозрачных, или, по крайней мере, относительно доступных достоверных информационных каналов;
- необходимостью обучения и переобучения персонала и т. д.

С другой стороны, отечественная теория и практика управления затратами получает сегодня все более широкое развитие, адаптируя западные разработки к российским условиям, а также корректируя и дополняя свой действующий набор методов управления затратами.

Автоматизация учета торговых операций

В настоящее время на рынке программ учета торговых операций существует два различных подхода к идеологии их построения – параметризационный и структурный. Одни производители делают свои продукты полностью настраиваемыми, желая предоставить клиенту возможность самому подстроить программный продукт к особенностям работы предприятия, другие же предпочитают закладывать в основу программного продукта неизменяемый набор функциональных возможностей (технологий) с настраиваемыми параметрами и выходными формами. Первый подход оправдан, если с системой работают опытные пользователи, каковыми клиенты торговых систем, в основном, не являются. На практике он вынуждает пользователя обращаться к сервисной службе компании-поставщика и производить дополнительное программирование системы, а следовательно, нести дополнительные денежные расходы. Второй подход предполагает поставку торговой системы с жестко запрограммированным набором основных операций и широкими возможностями настройки выходных форм. Это позволяет пользователю работать с торговой системой в соответствии с собственной технологией и в то же время не запутаться при программировании базовых функций.

Структурный подход к построению торговых систем позволяет производителям выпустить несколько вариантов комплектации торговой системы:

- базовую, то есть только складской учет;
- стандартную, сочетающую в себе складской учет и финансовые операции;
- расширенную, содержащую дополнительно к вышеперечисленным функциям операции комплектации, то есть сборочные операции (производство).

Выпускаются также однопользовательский и сетевой варианты поставок. Данный подход привлекателен тем, что позволяет клиенту получить только необходимые ему функции и сэкономить первоначальные вложения. В этом отличие данного класса программ от параметризуемых систем, где покупатель оплачивает все функции системы, даже те, которыми он никогда пользоваться не будет.

Особый интерес представляют версии торговых систем, позволяющих построить корпоративную сеть предприятия, используя стандартные комплекты программы и профессионально решенную проблему репликации баз данных. Подобная возможность, как правило, характерна только для заказных систем и позволяет наладить работу достаточно большого и разветвленного предприятия без дополнительной программы обучения, а также делает работу всех уровней управления абсолютно стандартизированной. Такой подход не вынуждает клиента тратить огромные суммы на разработку корпоративных решений, а позволяет вкладывать деньги постепенно, по мере роста самого предприятия.

Основным признаком универсальности торгово-складской программы является предоставленный разработчиками выбор вариантов проведения торговых и финансовых операций: учтены ли операции, производимые торговым предприятием – покупка, продажа, передача и прием на реализацию, инвентаризация, комплектация и разуконплектация, переоценка, движение товара между собственными предприятиями.

Особый интерес представляет возможность системы отследить все действия сотрудников, работающих в ней, что практически исключает вероятность некорректных действий сотрудников в отношении фирмы. Возможность разрешения или запрещения выполнения определенных операций позволяет руководителю предприятия организовать рабочие места с различным уровнем доступа для всех сотрудников.

Включение в работу торговой системы возможности работы с оборудованием штрих-сканирования и штриховыми принтерами существенно сокращает время обработки документов и время проведения инвентаризации на торговом предприятии, позволяет снизить количество ошибок пользователя и повысить производительность работы сотрудников.

Политика и программа управления рисками организации

В условиях объективного существования риска и связанных с ним потерь возникает необходимость в определенном механизме, который позволил бы наилучшим из возможных способов учитывать риск при принятии решений и реализации хозяйственной деятельности. Таким механизмом является управление риском (риск-менеджмент), который определяют как процесс принятия и реализации управленческих решений, которые учитывают существование риска и позволяют уменьшить его неблагоприятное воздействие на организацию. Важнейшими составляющими риск-менеджмента являются политика и программа управления рисками организации.

Политика управления рисками может принимать три формы [3, с. 175], соответствующие стратегии управления рисками. Рискованной стратегии в наибольшей степени соответствует политика стимулирования, направленная на получение максимальной прибыли за счет реализации проектов и операций с высокой степенью риска. Осторожной стратегии соответствует политика профилактики, в рамках которой принимаются все меры для устранения рисков. Основной целью такой политики является минимизация возможных потерь и убытков, которые может понести организация. Политика нейтрализации наиболее адекватна для умеренной стратегии, она может быть направлена на оптимизацию соотношения риск-доходность, снижении вариации результата, компенсацию потерь и убытков, полную или частичную.

Когда определены стратегия и политика управления рисками, проанализирован весь спектр возможных методов и выбраны те из них, которые наиболее адекватны стратегическим целям фирмы, необходимо разработать конкретный план действий по управлению рисками. Процесс разработки такого плана может называться планированием управления рисками или программой управления рисками. Программа управления риском на уровне организации – это принятая в организации система планирования, организации и обеспечения действий по управлению рисками.

Разработка такой программы включает, во-первых, выбор варианта включения системы управления риском в общую организационную структуру управления предприятием. Система риск-менеджмента в оргструктуре может быть обособлена, в этом случае требуются специальные меры по согласованию управленческих решений (в форме совещаний, обсуждений, планерок). При формировании обособленной службы риск-менеджмента, в свою очередь, возникает вопрос о разработке ее собственной внутренней структуры, разработке положений о подразделении, разделении функций, обязанностей, полномочий, установлении взаимосвязей службы риск-менеджмента с другими подразделениями организации. Несмотря на то, что этот вариант, очевидно, является наиболее затратным, он одновременно рассматривается и как наиболее эффективный.

Система риск-менеджмента может не выделяться в самостоятельную службу, в этом случае решения по управлению рисками принимаются менеджерами на каждом уровне (например, руководители производственных подразделений ответственны за снижение технических рисков, принимают меры по профилактике аварий, предотвращению брака и т. д.) В такой ситуации решения в области управления рисками и сочетаются с решениями по общему менеджменту.

Третьим вариантом является аутсорсинг управления рисками. Как любой аутсорсинг, аутсорсинг рисков предполагает передачу отдельных функций по управлению рисками или всей совокупности функций по управлению риском конкретного вида сторонней организации. Так, например, могут быть переданы функции по оценке степени риска, полностью передано управление имущественными рисками страховой компании, управление риском неплатежеспособности дебиторов факторинговой компании.

Во-вторых, в рамках программы управления рисками разрабатываются процедуры управления (конкретные действия) и пороговые значения параметров по каждой рисковой экспозиции. Это означает, что по каждому типу ценностей под угрозой (материальным активам, персоналу, финансовому положению) устанавливаются пороговые значения степени риска, его вероятности и максимального

ущерба. Одновременной для каждой рискованной экспозиции выбирается метод управления рисками. Таким образом, главной составляющей программы является план конкретных мероприятий по управлению рисками.

В-третьих, в программу управления рисками обязательно включается оценка финансовых возможностей фирмы по покрытию возможных убытков от рискованных операций и проектов и в целом хозяйственной деятельности. Пороговые значения степени риска и показатели финансовых возможностей используются в дальнейшем для оценки эффективности системы управления рисками.

Реализация программы управления рисками предполагает мониторинг ее результатов, содержанием которого является оценка фактической ситуации в организации, оценка успешности и эффективности мероприятий по управлению рисками (для такой оценки применяются специальные показатели, которые отражают изменение степени риска и финансовых возможностей фирмы). Мониторинг, контроль, оценка эффективности являются непрерывными и позволяют оперативно корректировать программу управления рисками и совершенствовать систему управления рисками в целом.

Кроме того, может быть организован предупреждающий мониторинг рисков, основанный на своевременном выявлении симптомов кризиса. Существуют разные системы мониторинга сигналов раннего оповещения о проблемах в фирме. Так, один из наиболее популярных списков симптомов раннего оповещения о проблемах фирмы разработан по заказу Американской ассоциации банкиров Дж. Баррикманом в 1993 г. и оцениваемый как классический [1, с. 204 – 205]. Недостатком этого списка является отсутствие методического комментария и, как следствие – пригодность лишь для высококвалифицированных специалистов, обладающих достаточно обширными и глубокими знаниями в разных областях. Российскими специалистами в области риск-менеджмента [1] разработаны на основе списка Дж. Баррикмана адаптированные списки, которые существенно дополнены и снабжены комментариями [1, с. 205 – 220].

Список Дж. Баррикмана (в оригинале и адаптированном варианте) предлагает мониторинг только опасных сигналов, свидетельствующих о негативных проявлениях риска. Другие систематизированные перечни случайных событий [2], рекомендуемые для мониторинга рисков, предлагают оценку рискованного события одновременно как опасности и как возможности и строятся по принципу SWOT-анализа. Применение именно таких систем представляется более целесообразным, поскольку учитывает конструктивный аспект базовой, стимулирующей функции риска, позволяет реализовать его как движущую силу предпринимательства и роста конкурентоспособности организации.

Литература

1. Вяткин, В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегративного менеджмента / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Екатеринбургский, П.Н. Иванушко. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И.Кузина. – СПб.: «Специальная литература», 1996. – 510 с.
3. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент: Учебник / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 376 с.

Производственные функции для управления малыми, средними и крупными предприятиями

Существенное значение в государственном и региональном управлении имеет проблема дальнейшего развития трех основных групп предприятий: крупных, средних и малых. Как было показано в предыдущих работах автора, анализ деятельности совокупности малых предприятий в регионах России может проводиться с использованием производственных функций [1]. Как известно, эти функции позволяют моделировать деятельность самых разнообразных производственных структур и систем, от отдельных предприятий и организаций до регионов, отраслей и экономики страны в целом. Производственная функция является экономико-математической моделью процесса производства продукции и количественно выражает устойчивую, закономерную зависимость между ресурсами и объемом производства. Она является одним из самых эффективных методов решения задач мониторинга, планирования и прогнозирования деятельности различных экономических систем.

Проведенные автором исследования показали возможность построения производственной функции, отражающей зависимость оборота малых предприятий от двух факторов инвестиций в основной капитал и заработной платы работников. При построении производственных функций использовались данные одновременных наблюдений.

Применение одновременных наблюдений (за конкретный год) обусловлено как допустимостью такого подхода, о чем было сказано выше, так и спецификой экономики Российской Федерации. За последние годы в стране не однократно менялось законодательство, имелись значительные периоды с высокой инфляцией, происходили значительные структурные и институциональные изменения. Поэтому построение производственных функций на основе динамических рядов затруднено.

Предлагаемый автором методический подход позволил построить производственные функции не только для совокупности малых предприятий, функционирующих в каждом из субъектов Российской Федерации, то есть сгруппированных по территориальному признаку, но и для аналогичных совокупностей средних и крупных предприятий.

Ниже приведены три производственные функции за 2009 год, отражающие соответственно деятельность каждой из указанных выше групп предприятий. При построении производственных функций использовались данные Федеральной службы государственной статистики [2]. Эти статистические данные характеризуют значения оборота, инвестиций в основной капитал и заработной платы работников предприятий по всем субъектам (областям, краям и республикам) Российской Федерации.

Производственная функция, построенная по малым предприятиям в субъектах Российской Федерации, имеет следующий вид:

$$Y_{\text{рфМП}} = 6,659 \times X_{1\text{ММ}}^{0,132} \times X_{2\text{ММ}}^{0,961}, \quad (1)$$

где

$Y_{\text{рфМП}}$ – оборот малых предприятий субъектов Российской Федерации, млрд. руб.;

$X_{1\text{ММ}}$ – инвестиции в основной капитал малых предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.;

$X_{2\text{ММ}}$ – заработная плата работников малых предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.

Производственная функция, построенная по средним предприятиям в субъектах Российской Федерации, имеет вид:

$$Y_{\text{рфСП}} = 6,619 \times X_{1\text{СС}}^{0,132} \times X_{2\text{СС}}^{0,980}, \quad (2)$$

где

$Y_{\text{рфСП}}$ – оборот средних предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.;

$X_{1\text{СП}}$ – инвестиции в основной капитал средних предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.;

$X_{2\text{СП}}$ – заработная плата работников средних предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.

Производственная функция, построенная по крупным предприятиям в субъектах Российской Федерации, имеет вид

$$y_{\text{рфКП}} = 0,297 \times x_{\text{1КК}}^{0,519} \times x_{\text{2КК}}^{0,956}, \quad (3)$$

где

$y_{\text{рфКП}}$ – оборот крупных предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.;

$x_{\text{1КП}}$ – инвестиции в основной капитал крупных предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.;

$x_{\text{2КП}}$ – заработная плата работников крупных предприятий субъектов Российской Федерации, млрд руб.

Проверка полученных уравнений с использованием методов логического и статистического анализа показала, что все производственные функции обладают высоким качеством и хорошо аппроксимируют исходные данные на всем диапазоне изменения значений факторов. Проверка проводилась с помощью коэффициентов корреляции и детерминации, а также в качестве критерия значимости уравнения регрессии применялся F -критерий Фишера-Снедекора.

В табл. 1 приведены значения критериев для функций.

Таблица 1

Значения критериев качества по производственным функциям

Номер функции	Коэффициент детерминации (R^2)	Коэффициент корреляции (r)	F -критерий Фишера-Снедекора
(1)	0,949	0,974	718,45
(2)	0,914	0,956	401,99
(3)	0,881	0,939	280,80

Из таблицы видно, что коэффициенты корреляции и детерминации достаточно близки к единице, а расчетные значения F -критерия Фишера-Снедекора больше табличного, равного 3,15.

Таким образом, проведенные исследования показали:

– возможность построения двухфакторных производственных функций не только для совокупности малых предприятий субъектов России, но и для совокупности средних и крупных предприятий, то есть универсальность предложенного автором методического подхода;

– все три полученные степенные функции имеют одинаковый вид, они схожи с производственной функцией Кобба-Дугласа, но отличаются от нее факторами, влияющими на оборот предприятий;

– для всех производственных функций характерен возрастающий эффект масштаба, то есть при одновременном увеличении каждого факторов, оборот растет быстрее каждого из них.

Полученные функции могут быть широко использованы при разработке планов развития различных по размеру предприятий в регионах и прогнозировании этой сферы экономики страны.

Литература

1. Пиньковецкая, Ю.С. Математическая модель оборота малого бизнеса в регионах / Ю.С. Пиньковецкая // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Системный анализ и информационные технологии. – Воронеж: ВГУ, 2009. – №2. – С. 90 – 92.

2. Федеральная служба государственной статистики РФ (Росстат) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/enterprise/reform/>

К вопросу о методах оценки производительности труда

Важным фактором роста эффективности производства на промышленном предприятии является производительность труда. Это наиболее значимый индикатор эффективности и конкурентоспособности предприятия в условиях рынка. Данный показатель можно рассматривать и оценивать на макроуровне, на среднем уровне и на микроуровне управления.

По данным статистики динамика производительности труда в 2009 году в России наблюдается отрицательная – темп роста валового внутреннего продукта к численности работников составил 78,7 %. Наблюдается сокращение темпа роста производительности труда на 21,3 % за 9 лет [2].

Если сравнивать Россию с зарубежными странами, то сравнение тоже не в пользу России. В 2009 году темпы прироста производительности труда в России отрицательные (- 4,2 % в год). Тогда как в США темп прироста производительности труда равен 1,2 %, в Японии – 3,7 %, во Франции – 1,4 %, в Германии – 4,7 % [2].

В 2010 году в Германии ученые исследовали факторы, влияющие на рост производительности труда, на крупнейших промышленных предприятиях и выявили десять основных факторов, стимулирующих рост производительности труда. Пять факторов связаны с развитием персонала, другие пять факторов связаны с предприятием.

Факторы персонала следующие:

- сильная культура организации;
- отличный менеджмент;
- эффективное применение персонала;
- высокая индивидуальная производительность;
- развитие инноваций.

Факторы развития предприятия:

- технологическое развитие;
- финансовая оснащенность;
- отраслевой опыт;
- производительность и каналы сбыта;
- высокий статус маркетинга и марки товаров [2].

Традиционно производительность труда или выработка измеряется как отношение объема произведенной продукции за какой-либо срок к затратам труда на ее производство [1]. Отдельно можно рассчитать производительность труда всего промышленно-производственного персонала предприятия и определить производительность труда основных рабочих, участвующих в создании продукта. Такой узкий подход не дает полного представления о производственном и технологическом процессе [2].

Сегодня достаточно важно измерять производительность труда не только рабочих, но и управленческого состава предприятия, инженерно-технических работников, сотрудников научно-исследовательских подразделений. Тогда производительность труда определяет прогрессивность управленческих решений, методов управления на предприятии.

Измерение производительности труда – это важный момент в экономической деятельности предприятия. Цель измерения – выявить резервы роста производительности труда. В настоящий момент времени основным резервом роста производительности труда является компетенция, умение, навыки руководителей производственных процессов, технических инженерно-технических работников.

Одним из новых подходов к оценке производительности труда является определение производительности труда как соотношения экономического результата деятельности предприятия (выручки от реализации продукции) к затратам на привлечение персонала (расходам на заработную плату). При таком подходе производительность труда растет с увеличением финансового результата предприятия, со снижением себестоимости продукции и с повышением рентабельности предприятия [2].

Разновидностью второго подхода является метод определения производительности труда как отношение выручки от реализации продукции к затратам на материалы, к затратам на электрическую энергию и тепловую энергию и к затратам на заработную плату.

Так оценивается эффективность полученного результата, какие результаты получены и какое количество ресурсов затрачено на достижение результата. Такое управление производительностью труда заключается в том, чтобы добиваться максимальной эффективности предприятия при существующих экономических условиях.

Таким образом, рост производительности труда способствует снижению удельных затрат, повышению конкурентоспособности предприятия, увеличению объемов продаж, росту прибыльности. Это положительно влияет на капитал предприятия, материалы, работников и способствует росту производительности и экономичности функционирования предприятия. От этого зависит экономический успех предприятия.

Литература

1. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 189 – 191.
2. Уварова, Г. Управляем производительностью / Г. Уварова // Экономика и жизнь. – 2011. – № 35. – С. 16 – 17.

Практические аспекты исследования уровня социального развития промышленного предприятия

Роль персонала в развитии промышленного производства достаточно весома, что обосновывает необходимость социального развития предприятия для создания благоприятных условий деятельности работников и укрепления его трудового потенциала. Поэтому управление социальным развитием является важным направлением деятельности хозяйствующего субъекта.

Исследование уровня социального развития предприятия проводилось на ОАО «Муромский завод радиоизмерительных приборов» по методике, разработанной А.Л. Кузнецовым и включающей четыре раздела: гуманизация труда, условия труда и культурно-бытовые условия, оплата и дисциплина труда, состояние объектов социальной инфраструктуры. Если организация имеет уровень социального развития, близкий к 1 (то есть максимальное значение), значит, по отношению к работникам и жителям территории, на которой она функционирует, осуществляется «концепция социальной ответственности» [1].

Общий уровень социального развития ОАО «Муромский завод радиоизмерительных приборов» составил в 2010 году 88 % от максимально возможного. На исследуемом предприятии высокие показатели квалифицированности и образовательного уровня кадров, а также соотношения заработной платы работников со средней заработной платой в регионе и заработной платы руководителей с уровнем оплаты труда рабочих. Низким признан уровень повышения квалификации кадров, соответствия рабочих мест типовым и условий производственного быта.

Определена приоритетность мероприятий по повышению уровня социального развития:

- 1) повышение квалификации персонала;
- 2) улучшение условий труда и бытовых условий;
- 3) улучшение организации заработной платы.

В области совершенствования мотивации персонала предлагается использование нетрадиционных систем оплаты труда, таких, как «бестарифная» система оплаты труда с использованием коэффициента квалификационного уровня и коэффициента трудового участия, система «плавающих» окладов, балльная система премирования.

В области совершенствования подготовки кадров предложен план работы по повышению квалификации персонала с указанием необходимых мероприятий и сроков их реализации. Рекомендуются создание фирменного обучающего центра для постоянного совершенствования профессионального уровня работников. Определен порядок обучения сотрудников и рассчитан эффект воздействия программы обучения на производительность труда и качества продукции.

В области совершенствования планирования карьеры персонала предложена программа управления карьерой руководителей младшего и среднего звена.

Рекомендованы следующие мероприятия по обеспечению взаимодействия работников, активизации творческого потенциала и интеграции персонала предприятия: создание организационно оформленных рабочих групп, бригад, «производственных пар», временных неформальных групп, стимулирование принятия групповых заданий и обязательств, организация системы внутрифирменных коммуникаций, а также системы делегирования работников в органы, принимающие решения.

Уровень социального развития предприятия во многом определяет успех реализации корпоративной стратегии и, следовательно, финансово-экономические результаты. Проведенное исследование позволило выявить социальные резервы повышения эффективности деятельности ОАО «Муромский завод радиоизмерительных приборов».

Литература

1. Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 263 с.

О роли социальной управленческой стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия

Деятельность любого современного предприятия направлена на выпуск конкурентоспособной продукции, на оказание востребованных на рынке услуг. Это и является главной целью деятельности предприятия, достижение которой гарантирует реализацию большого числа сопутствующих задач – от максимизации рентабельности производства до своевременного обновления технологического оборудования. При этом производственные процессы, несомненно, не могут происходить хаотично, они должны осуществляться в соответствии с определенной стратегией, под которой в менеджменте понимают основное направление деятельности, отражаемое в плане, предназначенном для того, чтобы обеспечить осуществление миссии – главной цели организации [1, с. 85]. Таким образом, управление предприятием должно осуществляться в соответствии с разрабатываемыми планами, которые находятся в центре внимания менеджмента конкретной организации, подвергаются постоянным мониторингу и корректировке. В зависимости от содержания данные планы могут быть классифицированы по уровню применения и проникновения в управленческую практику. На основании данных характеристик можно выделить стратегические, тактические и оперативные планы. Основу стратегических планов составляет необходимость достижения цели всемерного повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, производства в целом. Любая стратегия предполагает планирование, рассчитанное на длительный промежуток времени с учетом возможности достижения поставленной стратегической цели. Для предприятия любой отрасли промышленности таковой может являться максимизация хозяйственного эффекта от осуществляемой деятельности, повышение рентабельности, внедрение прогрессивной техники и технологий, что в конечном итоге явится отправной точкой повышения конкурентоспособности. С точки зрения социального управления – особого вида социальной деятельности, взаимодействия между субъектом и объектом управления, целью которого является обеспечение единства и согласованности совместных усилий людей для решения социально значимых задач [2, с. 7], стратегия должна быть скорректирована, поскольку в данном случае основной целью любого предприятия, независимо от сферы деятельности, будет ускорение социального прогресса, наиболее полное и всестороннее развитие составляющих организацию индивидов и повышение их конкурентоспособности как членов современного общества.

В становлении и развитии организации особую роль играет успешное формирование ее социальной управленческой стратегии, основу которой составляют те принципы, в соответствии с которыми будет осуществляться социальное управление данной организацией, ее взаимодействие с институтами общества. В условиях промышленного предприятия эта стратегия является планом его развития как института современного общества, способного отвечать на вызовы времени, действовать в изменяющихся условиях. Основу социальной управленческой стратегии составляет система ценностей и норм организационного поведения, корпоративные ценности, взаимодействие которых с обществом должно стать важным фактором развития бизнеса, его глубокой модернизации и становления в обновленном формате. Любой процесс стратегического планирования обречен на провал, если он проводится директивными методами, без учета мнения и особенностей каждого индивида, работающего на предприятии. Успешная мотивация персонала к осуществлению трудовой деятельности является залогом укрепления производственных отношений, повышения дисциплины труда, а это, в свою очередь, не может не отразиться на результатах деятельности предприятия, главной целью которого является выпуск продукции, способной успешно конкурировать с лучшими аналогами.

Литература

1. Басовский, Л.Е. Менеджмент / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 216 с.
2. Иванова, В.С. Социология и психология управления / В.С. Иванова. – Томск: ТПУ, 1999. – 59 с.

Социальное управление изменениями организационной культуры

Современный менеджер должен быть способен действовать одновременно в хозяйственной, социальной и правовой сферах, принимать управленческие решения, направленные как на максимизацию экономического эффекта деятельности организации, так и на планомерное развитие общества. На наш взгляд, большую роль в деятельности организации играет практическая реализация концепций социального управления, которая способствует повышению рентабельности производства вследствие увеличения заинтересованности работников в результатах собственного труда, а также обновлению и оздоровлению всей системы социальных отношений, выстраиванию новой социально-экономической реальности. Именно поэтому процесс управления нельзя рассматривать в отрыве от существующей организационной культуры, являющейся неотъемлемой частью системы социального взаимодействия.

В литературе под организационной культурой понимают «многоплановое понятие, отражающее в наиболее общем виде состояние в организации уровня соответствия ожиданий персонала от организации и ожиданий организации от персонала» [1, с. 187]. Будучи неотъемлемой частью организации, организационная культура меняется вместе с ней. Но одновременно с этим и изменения, происходящие в обществе в целом, не могут не затрагивать организационную культуру. При этом необходимо, чтобы эти изменения не были неожиданностью для менеджера, чтобы они полностью находились под его контролем. Для этого он должен уметь диагностировать назревающие изменения, а затем направлять их в нужное для организации и общества русло. Не вызывает сомнения тот факт, что созидательный потенциал изменений организационной культуры высок, но также высока и вероятность возникновения их негативных последствий, когда в дальнейшем перемены будут лишь разрушать, оставляя неразрешенные и неразрешимые проблемы, зашедшие в тупик конфликты.

Процесс изменения организационной культуры в большинстве случаев может и должен быть ускорен путем принятия соответствующих управленческих решений. Конечно, не стоит переоценивать возможности менеджмента и полагать, что указанием свыше можно выстроить систему социальных и культурных ценностей и норм, которая станет связующим звеном, сплачивающим группы разрозненных профессионалов в структурированный и четко действующий коллектив. Возможности руководства ограничены, и состоят они в содействии формированию организационной иерархии на основании укрепления связей между отдельными представителями организации, их структурирования путем принятия конкретных документов различных типов – от должностных инструкций до приказов об определении круга должностных обязанностей и сферы деятельности конкретного специалиста. Большую роль в эффективном взаимодействии и выстраивании организационной иерархии играет лидерство – «способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации» [2, с. 151]. Чтобы иметь возможность оказывать то или иное влияние на процесс изменения организационной культуры, менеджер должен не просто являться руководителем определенного уровня, но одновременно быть лидером, способным воздействовать на подчиненных и коллег не только и не столько путем применения формальных должностных полномочий, но и используя свой авторитет. Управленческое воздействие при этом будет социальным, то есть направленным на управление изменениями организационной культуры как неотъемлемой части сообщества представителей той или иной организации. Таким образом, управление изменениями организационной культуры есть важный фактор взаимодействия организации и общества.

Литература

1. Мангутов, И.С. Менеджер организации: терминологический словарь-справочник / И.С. Мангутов, А.А. Петров. – СПб.: СПбГАСУ, 2010. – 280 с.
2. Басовский, Л.Е. Менеджмент / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 216 с.

Учет движения и поступления товаров на предприятиях торговли

Основным видом деятельности торговых организаций является оптовая и розничная торговля собственным или комиссионным товаром.

Для синтетического учета приобретенных в собственность товаров торговые организации используют счет 41 «Товары». В настоящее время торговые организации могут вести учет товаров по покупным ценам (при оптовой торговле) и по продажным ценам (в розничной торговле и общественном питании). Именно поэтому организация учета товаров на предприятиях розничной и оптовой торговли может несколько различаться. Предприятия розничной торговли помимо счета 41 «Товары» используют счет 42 «Торговая наценка» для доведения покупной цены товаров до продажной.

Учет товаров, как и других товарно-материальных ценностей, организуется в соответствии с требованиями Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01), утвержденного приказом Минфина РФ от 09.06.01 № 44н, и другими нормативными документами.

Поступление товаров подтверждается такими документами, как товарно-транспортные, железнодорожные накладные и квитанции, авианакладные. Помимо этих документов покупатель должен также иметь счета-фактуры поставщика для подтверждения суммы НДС, принимаемой к вычету из бюджета. Списание товаров подтверждается отгрузочными документами, товарными отчетами и др.

Аналитический учет по счету 41 «Товары» ведется по материально ответственным лицам, наименованиям (сортам, партиям, кипам), а в необходимых случаях и по местам хранения товаров. На предприятиях розничной торговли аналитический учет обычно ведется по материально ответственным лицам. Они, в свою очередь, ведут учет товаров в количестве и сумме или только в сумме в книгах или карточках.

Учет издержек обращения в целях бухгалтерского учета регламентирован ПБУ 10/99 «Расход организации», а в целях налогового учета – гл. 25 НК «Налог на прибыль организаций». К издержкам обращения относят затраты торговой организации, связанные с продажами товаров и содержанием аппарата управления. В их состав включается заработная плата и премии персонала, страховые взносы во внебюджетные фонды, затраты на командировки, аренда, расходы по охране, транспортные расходы; торгово-операционные расходы, амортизация основных средств и нематериальных активов, оплата информационных услуг и др. Учет издержек ведется на счете 44 «Расходы на продажу». Счет активный. При этом сумма издержек обращения, приходящаяся на остаток нереализованных товаров, на конец отчетного периода учитывается на счете 44 и включается в бухгалтерский баланс. Транспортные расходы целесообразно учитывать на отдельном субсчете счета 44.

Организации торговли в соответствии с нормативными документами могут принять один из двух вариантов учетной политики в части учета расходов по доставке и заготовке товаров: либо они списывают их на издержки обращения, либо расходы по заготовке и доставке товаров включаются в покупную стоимость товаров при их оприходовании. Транспортные расходы, приходящиеся на остаток товаров и на реализованные товары, рассчитываются по среднему проценту. Для этого определяются

- сумма транспортных расходов, приходящаяся на остаток товаров на начало отчетного периода (дебетовый остаток с. 44-2);
- сумма транспортных расходов, начисленных за отчетный период (дебетовый оборот с. 44-2);
- сумма реализованных товаров по продажной цене (оборот по с. 90 товарооборот);
- остаток товаров на конец отчетного периода по розничным ценам (дебетовое сальдо с. 41);
- средний процент транспортных расходов $(п. 1 + п. 2) : (п. 3 + п. 4) \times 100 \%$;
- сумма транспортных расходов на остаток товаров на конец отчетного периода $п. 4 \times п. 5$;
- сумма транспортных расходов на реализованные товары за отчетный период $п. 1 + п. 2 - п. 6$.

Учет торговой наценки осуществляется на счете 42. Счет 42 «Торговая наценка» – пассивный, имеет кредитовое сальдо, которое показывает сумму торговой наценки, приходящуюся на остаток товаров, и предназначен для учета сумм торговых наценок (скидок, накидок) на товары в предприятиях розничной торговли, если их учет ведется по продажным ценам.

Кредитуется счет 42 «Торговая наценка» при поступлении товаров на суммы торговых наценок, а дебетуется на суммы торговых наценок по товарам реализованным, отпущенным или списанным вследствие естественной убыли, брака, порчи, недостачи и т. п.

Суммы наценок в части, относящейся к реализованным товарам, сторнируются по кредиту счета 42 «Торговая наценка» и дебету счета 90 «Продажи», субсчет 2 «Себестоимость продаж». Суммы наценок в части, относящейся к реализованным и отпущенным товарам со складов и баз, определяются согласно выписанным счетам-фактурам и списываются (сторнируются) в аналогичном порядке. Относящиеся к нереализованным товарам суммы наценок уточняются на основании инвентаризационных описей путем определения полагающейся наценки на товары в соответствии с установленными размерами.

В дальнейшем при реализации и списании товара сумма торговых наценок по реализованным товарам исчисляется по среднему проценту. Для этого определяется:

- сумма наценок, приходящаяся на остаток товаров на начало отчетного периода (кредитовое сальдо с. 42);
- сумма торговой наценки, начисленной за отчетный период (кредитовый оборот с. 42);
- сумма реализованных товаров по продажной цене (оборот по с. 90 товарооборот);
- остаток товаров на конец отчетного периода по розничным ценам (дебетовое сальдо с. 41);
- средний процент торговых наценок $(п. 1 + п. 2) : (п. 3 + п. 4) \times 100 \%$;
- сумма торговых наценок, приходящаяся на остаток товаров на конец отчетного периода $п. 4 \times п. 5$;
- сумма торговых наценок, приходящаяся на реализованные товары за отчетный период $п. 1 + п. 2 - п. 6$.

При списании стоимости недостающих и похищенных товарно-материальных ценностей суммы скидок (накидок), относящиеся к данным ценностям, отражаются записями по дебету счета 42 «Торговая наценка» и кредиту счета 98 «Доходы будущих периодов» (субсчет 4 «Разница между суммой, подлежащей взысканию с виновных лиц, и балансовой стоимостью по недостачам ценностей»).

Аналитический учет по счету 42 «Торговая наценка» должен обеспечивать отдельное отражение сумм наценок и разницы в ценах, относящихся к товарам на складах и базах, на предприятиях розничной торговли и к товарам отгруженным.

Таким образом, если в Главной книге предприятия розничной торговли имеется остаток по счету 41 «Товары», то ему обязательно должен соответствовать и присутствовать остаток на счете 42 «Торговая наценка».

Следует отметить, что торговые организации показывают в балансе, независимо от варианта учета товаров, остаток товаров по покупной стоимости. Следовательно, остатки товаров в Главной книге и в балансе на предприятиях торговли, которые ведут учет товаров по продажным ценам, будут различаться на величину наценки.

Разницу между покупной стоимостью и стоимостью товаров по продажным ценам (остаток по счету 42 «Торговая наценка») обособленно отражают в годовой отчетности в форме «Приложение к бухгалтерскому балансу».

Использование методов финансирования в управлении рисками организации

В системе методов управления рисками большую роль играют методы снижения риска, применимые в рамках всех стратегических концепций риск-менеджмента. К этой группе методов относятся: снижение вероятности риска, снижение размера потенциального ущерба, финансирование, диверсификация, покрытие убытка из текущего дохода, покрытие убытка за счет использования займов, спонсорства, государственной поддержки. В рамках представленного доклада рассматриваются методы финансирования риска, включающие, в свою очередь, возмещение убытка из текущих доходов, резервирование и кэптивное страхование.

Методы финансирования ориентированы на использование внутренних источников возмещения возможного ущерба и представляют собой, по сути, самострахование организации, предполагающее возмещение убытков из текущих доходов организации, целевых резервов или из средств специально созданных кэптивных страховых компаний.

Самострахование невозможно использовать как единый метод управления рисками, однако его целесообразно применять к рискам, уровень которых оценен как минимальный, несущественный, а в зависимости от склонности к риску – к рискам допустимого уровня (минимальным и повышенным). Предельным уровнем принимаемого риска может быть критический риск, принятие катастрофического риска граничит с авантюризмом.

Разновидностями самострахования являются, как уже было сказано, возмещение убытков из текущих доходов, кэптивное страхование и резервирование.

Возмещение убытка из текущих доходов способны реализовать организации, обладающие высоким уровнем собственных средств, финансово устойчивые и платежеспособные, запас финансовой прочности которых позволяет покрывать убытки от рискованных хозяйственных операций без создания специальных фондов и резервов или использования внешних источников финансирования. Поскольку доля таких организаций невысока, данный способ самострахования не может получить широкого распространения.

Кэптивное страхование – это форма самострахования, реализуемая в рамках крупной фирмы, ФПГ, промышленной группы, холдинга, иного объединения предприятий. Кэптивные страховые компании – специально созданные группой не страховых организаций компании, осуществляющие страхование однородных рисков для всей группы. Формально такие страховые компании являются юридически самостоятельными, соблюдают все требования законодательства, установленные для страховых организаций, однако целью их деятельности является, прежде всего, не извлечение прибыли, а компенсация возможных убытков компаний, входящих в группу [1].

Резервирование предполагает создание страховых (резервных) фондов, носящих общий или целевой характер: резервного фонда, резерва расходов на оплату отпусков, на ремонт основных средств, резерва по сомнительным долгам. Формирование резервов позволяет обеспечить источники средств, застраховать себя от некомпенсируемых убытков. Организация формирует резерв, сохраняемый до наступления определенных событий, с которыми будет связана необходимость привлечения зарезервированных средств, источник, из которого привлекаются необходимые ресурсы [2]. В терминологии риск-менеджмента резервирование обусловлено тем, что то или иное событие является достоверным (уход сотрудника в отпуск, ремонт отдельных объектов основных средств) или произойдет с высокой степенью вероятности (неоплата покупателем поставленной продукции, необходимость проведения ремонта ранее проданного товара).

По нашему мнению, резервирование является оптимальным способом финансирования убытков от реализации рисков, что обусловлено его доступностью для большинства организаций, достаточно проработанной на данный момент нормативно-правовой базой и, что наиболее важно, высокой эффективностью. В связи с этим целесообразно охарактеризовать состав и особенности формирования

различных резервов, создание которых допускается (или является обязательным) в российской хозяйственной практике. Можно выделить четыре основные группы таких резервов: резервы предстоящих расходов, оценочные резервы, резервы по условным фактам хозяйственной деятельности и резервный капитал. Каждая группа резервов (за исключением резервного капитала, который может быть приравнен к другим группам резервов в контексте рассмотрения резервирования как метода управления рисками, но не с нормативно-правовых позиций) включает их конкретные виды.

Наиболее широкой по составу является группа резервов предстоящих расходов, включающая резервы: на ремонт основных средств, на оплату отпусков, на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет и по итогам работы за год, на производственные затраты по подготовительным работам в связи с сезонным характером производства, на предстоящие затраты по рекультивации земель и осуществлению иных природоохранных мероприятий, на покрытие иных непредвиденных затрат и другие цели, предусмотренные законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами Министерства финансов, на покрытие потерь от списания естественной убыли.

Резервы предстоящих расходов формируются и используются в течение года (и являются, таким образом, краткосрочным источником финансирования). Формирование резервов этой группы не является для организации обязательным, они создаются добровольно при условии достаточной экономической обоснованности для таких видов затрат по обычным видам деятельности, уровень которых может существенно изменяться в течение года. Создание резервов, во-первых, обеспечивает равномерность включения таких затрат в расходы производства или издержки обращения (что характерно, например, для резерва на оплату отпусков), а, во-вторых, позволяет создать целевой запас источников финансирования (в частности, резерв на ремонт основных средств). Таким образом, использование резервов предстоящих расходов дает возможность снизить изменчивость финансового результата, уменьшив тем самым воздействие на организацию совокупности финансовых рисков, и компенсировать ущерб от реализации конкретных видов риска.

Оценочные резервы включают резерв по сомнительным долгам, резерв под обесценение финансовых вложений и резерв под снижение стоимости материальных ценностей. С точки зрения учетной практики эти резервы обладают следующими характеристиками: создание их обязательно в случае превышения учетной стоимости активов над рыночной стоимостью, целью создания резервов является соблюдение допущения временной определенности фактов хозяйственной деятельности, уточнение балансовой стоимости активов, а источником создания – прочие расходы организации (внебюджетные расходы – для налогообложения) [2]. С позиций управления рисками резервам этой группы можно дать и другие характеристики.

Так, резерв по сомнительным долгам может создаваться прежде всего для снижения риска, связанного с неплатежеспособностью дебиторов, поскольку позволяет частично компенсировать убытки от списания дебиторской задолженности и (при создании такого резерва одновременно в бухгалтерском и налоговом учете) оптимизировать налог на прибыль, уменьшив тем самым отток денежных средств организации. Поэтому создание его целесообразно и в том случае, если сумма дебиторской задолженности, отраженная в балансе, не является завышенной в сравнении с ее реальной рыночной оценкой. Резерв под обесценение финансовых вложений направлен на компенсацию потерь от реализации рисков банкротства организации-эмитента ценных бумаг, кредитного риска при предоставлении займа другим организациям, биржевого риска, процентного риска. Резерв под обесценение товарно-материальных ценностей исполняет аналогичную функцию в отношении дефляционного и торгового рисков. Резервы данной группы создаются в конце года и расходуются в течение будущего периода или будущих периодов, иными словами, такие резервы могут рассматриваться и как краткосрочные, и как долгосрочные источники финансирования.

Резервы по условным фактам хозяйственной деятельности – относительно новый в отечественной практике вид резервов – наиболее ярко отражают сущность резервирования как метода управления рисками. Такие резервы, по определению, создаются как в течение отчетного периода, так и в конце года по обязательствам, которые еще не возникли, но могут наступить с достаточно высокой степенью вероятности. Конкретные виды резервов этой группы различаются по видам обязательств (видам воздействующих рисков): по гарантийным обязательствам в связи с рекламациями, по авалированию векселей, по привлеченным займам с неопределенной ставкой процента. Средства резерва расходуются по мере наступления соответствующих обязательств (реализации конкретного вида риска, вне зависимости от срока его наступления) и позволяют компенсировать ущерб.

Резервный капитал, как уже было сказано, оценивается здесь не в разрезе правовых аспектов его формирования, а с точки зрения его роли в финансировании убытка от реализации рискованных событий. Обязательным создание резервного капитала является для акционерных обществ, однако другие предприятия могут формировать его добровольно – по желанию организации и в соответствии с уставными документами. Средства резервного капитала, сформированного акционерными обществами, могут направляться на покрытие убытков, погашение облигаций и выкуп акций общества при отсутствии иных средств, унитарными предприятиями – на покрытие убытков. В организациях других организационно-правовых форм средства резервного капитала, помимо покрытия убытков, могут направляться и на иные цели, предусмотренные уставом. Период формирования резервного капитала охватывает от одного года до нескольких лет (в зависимости от требований законодательства и уставных документов организации), сроки использования средств резервного капитала во времени не ограничены. Таким образом, создание резервного капитала дает наиболее широкие возможности самострахования организации от всей совокупности финансовых (и ряда других) рисков, поскольку позволяет сформировать многоцелевой фонд долгосрочного характера.

Литература

1. Чернова, Г.В. Управление рисками: учеб. пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев.– М.: ТК Велби, Проспект, 2006.– 160 с.
2. Ефремова, А.А. Резервы в бухгалтерском и налоговом учете / А.А. Ефремова.– М.: Дело и сервис, 2010.– 192 с.

Совершенствование управления филиалом предприятия мобильной связи

Конкурентоспособность любой организации во многом зависит от эффективности управления им, поэтому разработка направлений совершенствования менеджмента предприятия имеет практическое значение. Цель данной работы заключается в анализе деятельности и выработке путей улучшения управления «Пунктом обслуживания и приема клиентов ОАО «Ростелеком» в Матвеево-Курганском районе».

Данное предприятие за последние пять лет характеризуется уменьшением рентабельности активов в среднем на 13,5 %. Кроме того, тенденцию на падение рентабельности активов также подтверждает усредненный (линейный) тренд: в течение всего рассматриваемого периода рентабельность активов укладывалась в нормативное значение, но за период с 01.10.2008 г. по 31.12.2010 г. приняла значение, не соответствующее норме. ОАО «Ростелеком» предоставляет широкий спектр услуг: доставка данных с коммутацией пакетов; доставка данных с коммутацией каналов; передача факсимильных сообщений; обмен сообщениями в режиме электронной почты; обмен сообщениями в режиме компьютерных телеконференций; доступ к сетям АТ-50 и Телекс; информационно-справочный сервис. В то же время его филиалы пока еще оказывают гораздо меньше услуг, что объясняется отсутствием необходимых условий для их осуществления.

Результаты проведенного SWOT-анализа показывают, что сильными сторонами предприятия являются опытный персонал и автономность, что позволяет решать многие задачи быстро и грамотно. В то же время к слабым сторонам следует отнести наличие нескольких компаний-конкурентов («Мегафон», «МТС»), отсутствие единой информационной системы, а также неэффективную эксплуатацию отдельных линий. Данное предприятие имеет следующие возможности для расширения сферы своей деятельности:

- продажа телефонов в абонентском отделе;
- предоставление различных услуг связи на внутреннем рынке.

Однако угрозами для деятельности предприятия являются:

- низкая покупательная способность населения страны и особенно сельских районов;
- экономический кризис в стране;
- вероятность появления в Матвеево-Курганском районе более крупного конкурента или его филиала.

В качестве основных перспективных направлений деятельности предприятия можно рекомендовать:

- включение новых тарифов с льготной услугой,
- использование различных технологий передачи данных.

Действительно, развитие услуги Интернет – это не только характерная черта времени, но и необходимость для получения различной информации. Поэтому формирование внутри предприятия условий (в первую очередь, материальных и организационных) позволит снять имеющиеся сейчас место ограничения на продолжительность времени пользования данной услугой, благодаря чему пользователи сети «Интернет» смогут больше общаться по служебным и личным вопросам, получать больше интересующей их информации разного вида, включая обеспечение досуга. Введение дополнительных льготных тарифов для интенсивного общения будет способствовать тому, что люди с ограниченными финансовыми возможностями смогут рассчитывать на более продолжительное пользование услугами мобильной связи и интернет-ресурсами, чем раньше. Также перспективно для расширения круга клиентов будет предоставление кредита на использование времени общения, с постепенной выплатой денежных средств или их перераспределением на пользование другими услугами ОАО «Ростелеком».

По результатам SWOT-анализа можно сделать заключение о том, что внедрение новых услуг позволит расширить круг клиентов предприятия. Однако частые перебои в сети Internet и ее перезагруженность будут препятствовать реализации предлагаемых путей развития. Чтобы

снизить отток клиентов к конкурентам, необходимо проведение маркетинговых исследований, формирование единого информационного центра и осуществление работ по технической поддержке интернет-услуги.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Во-первых, для «Пункта обслуживания клиентов ОАО «Ростелеком» в Матвеево-Курганском районе» можно рекомендовать такие перспективные направления деятельности, как включение новых тарифов с льготной услугой и использование различных технологий передачи данных. Во-вторых, рассматриваемому предприятию можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию его деятельности:

- развитие услуги Интернет;
- введение дополнительных льготных тарифов для интенсивного общения;
- оказание предприятием дополнительных услуг по продаже мобильных телефонов.

Направления совершенствования деятельности предприятия сельскохозяйственной отрасли

Сельское хозяйство является одной из наиболее сложных и трудоемких отраслей народного хозяйства вследствие значительного воздействия на производство почвенно-климатических условий. Однако отрицательное влияние этих условий можно в определенной степени снизить с помощью учета и использования биологических, технико-технологических, организационно-экономических и других факторов, поэтому разработка направлений успешного функционирования предприятий данной сферы является актуальной. Объектом исследования в данной работе является ЗАО «АФ «Новый Путь» Неклиновского района Ростовской области, а предметом исследования – пути совершенствования деятельности этого предприятия.

Деятельность ЗАО «АФ «Новый Путь»» направлена на содействие наиболее полному удовлетворению потребностей народного хозяйства в продуктах питания и сельхозпродукции, в товарах народного потребления, а также более эффективному использованию местных сырьевых и трудовых ресурсов. Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- производство, закупка, хранение и реализация сельскохозяйственной и пищевой продукции, в том числе продукции животноводства и растительного происхождения;
- розничная торговля сельскохозяйственной продукцией;
- розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами;
- оказание услуг предприятий общественного питания и др.

Анализ деятельности предприятия за последние три года показывает, что в объемах выращиваемых культур предприятия произошли небольшие изменения. Так, площади сева яровых зерновых в 2010 г. уменьшились на 8,52 % по сравнению с 2009 г., кукурузы – на 84,32 %, кормовых культур – на 86,88 %. В то же время произошел значительный рост производства подсолнечника (на 28,4 %) и зернобобовых культур (на 139,06 %).

Результаты проведенного SWOT-анализа показывают, что к сильным сторонам предприятия можно отнести высокую квалификацию и предприимчивость руководителя ЗАО, возможность торговать плодоовощной продукцией круглый год благодаря наличию хранилищ и холодильников, установка капельного орошения на площади 10 га. Слабыми сторонами являются удовлетворительное качество продукции, отсутствие ее гарантированного сбыта, сезонный характер поступления основного потока денежных средств. Для расширения сферы своей деятельности предприятие располагает следующими возможностями:

- увеличение ассортимента продукции за счет внедрения новых сортов и гибридов;
- расширение рынка сбыта продукции.

Однако угрозами для деятельности предприятия могут стать неблагоприятные климатические условия, снижающие урожайность сельскохозяйственных культур и качество продукции. В качестве основных перспективных направлений деятельности предприятия можно рекомендовать:

- улучшение качества растительной продукции за счет использования новых технологий;
- увеличение продаж за счет продукции, ориентированной на потребителей с разным уровнем дохода;
- организацию круглогодичной торговли;
- разработку собственной торговой марки.

Следует отметить, что возможно возникновение трудностей со своевременным приобретением техники из-за сезонного поступления основной массы денежных средств и в случае появления конкурента, предлагающего на рынке аналогичную продукцию по более низким ценам. Чтобы удержать своих покупателей от перехода к конкуренту, можно использовать гибкую ценовую политику, а также предлагать продукцию более высокого качества.

Для изучения мнения о качестве продукции предприятия в октябре 2011 г. было проведено социологическое исследование, в котором приняли участие 125 потребителей, в том числе 15

крестьянских хозяйств и юридических лиц. Оказалось, что 100 % анкетированных считают качество продукции, поставляемой ЗАО «АФ «Новый Путь»», соответствующим требованиям и условиям заключенных договоров, однако 15 % респондентов выразили неудовлетворение относительно своевременности осуществления поставок. Все опрошенные считают данную фирму надежным поставщиком, но качество продукции в сравнении с другими поставщиками было оценено как «удовлетворительное». При этом при выборе поставщика продукции на первое место 65 % респондентов поставили «цену», 30 % – «качество», 5 % – «территориальную близость». 90 % анкетированных находят рассмотрение своих замечаний и претензий по качеству своевременным, а 20 % считают, что оно должно быть более оперативным. В числе мероприятий для увеличения объемов своих закупок 65 % респондентов называют необходимость введения дополнительных скидок, 33 % связывают это условие с улучшением качества продукции, а 2 % хотели бы иметь более широкую номенклатуру предлагаемой продукции.

Таким образом, на основании проведенных исследований можно рекомендовать следующие направления совершенствования деятельности ЗАО «АФ «Новый Путь»»:

- улучшение качества растительной продукции за счет использования новых технологий, что также будет способствовать снижению ее себестоимости и снижением отпускной цены;
- увеличение продаж за счёт продукции, ориентированной для потребителей с разным уровнем дохода;
- организация круглогодичной торговли;
- разработка собственной торговой марки.

Корпоративная социальная ответственность в системе управленческого анализа

Управленческий анализ является для компании одним из важных процессов. Он позволяет не только выявить сильные и слабые стороны деятельности организации, но и оценить эффективность бизнеса по таким направлениям, как качество процесса управления и кадрового менеджмента, уровень финансовой состоятельности, качество товара и маркетинга, уровень развития инновационных технологий и, конечно, корпоративную социальную ответственность. Очевидно, что в отечественном бизнесе корпоративная социальная ответственность является самым «неудобным» для менеджеров и методологически непроработанным показателем при оценке деятельности предприятия. Отметим, что за последние десятилетия концепция социальной ответственности бизнеса стала идеологической базой для ведения коммерческой деятельности в США и странах ЕС. Концепция корпоративной социальной ответственности предполагает осуществление корпоративных социальных инвестиций. Здесь необходимо обратить внимание на интерпретацию данного термина. «Социальная ответственность» понимается как «ответственность перед обществом», или «ответственное поведение в обществе». Проанализировав существующую зарубежную практику корпоративной социальной ответственности, Ю.Е. Благов и Е.А. Иванова приводят следующую иерархию корпоративной социальной ответственности: первый уровень (экономическая ответственность) – быть прибыльной, удовлетворяя потребности потребителей; второй уровень (правовая ответственность) – соблюдать законы; третий уровень (этическая ответственность) – следовать этическим нормам; четвертый уровень (филантропическая ответственность) – быть хорошим корпоративным гражданином [1]. Таким образом, самый примитивный уровень корпоративной социальной ответственности предполагает поддержание конкурентных позиций фирмы и ее способности удовлетворять потребности покупателя. Самый сложный уровень корпоративной социальной ответственности – это формирование системы корпоративных социальных инвестиций и добровольной благотворительности. В современной российской практике еще не утвердилось понимание социальной ответственности бизнеса как дополнительного вклада в развитие общества. Большинство менеджеров компаний считает, что это удел государства. Результаты исследований в этой сфере показывают, что не только менеджеров, но и рядовых сотрудников отечественных компаний прежде всего волнует уровень доходов, и только единицы считают, что компании должны участвовать в благотворительных акциях и не загрязнять окружающую среду [2].

Согласно оценкам А.Е. Костина и исходя из международного опыта, «работа и отчетность по КСО дает компаниям однозначный эффективный результат как минимум в форме роста имиджа и деловой репутации; роста капитализации; укрепления сплоченности трудового коллектива; развития прозрачности компании для общественности; повышения инвестиционной привлекательности; социального вклада в устойчивое национальное развитие» [3]. Практика показывает, что предприятие, применяющее принципы корпоративной социальной ответственности, должно разрабатывать свой собственный набор критериев оценки эффективности деятельности. Если критерии эффективности по большинству направлений деятельности компании вырисовываются достаточно четко, то в этом случае приходится говорить о весьма низком уровне формализации. Таким образом, проблема оценки результатов деятельности фирмы на основе принципов корпоративной социальной ответственности возникает из-за того, что не существует «фундаментальной» единицы количественной оценки социальной эффективности. Корпоративная социальная ответственность, скорее всего, может рассматриваться как комплекс количественных и качественных индикаторов, что обусловлено широким спектром потенциальных возможностей для реализации ответственности перед обществом и природой. В основу такой оценки положен системный подход и принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем и элементов предприятия, что позволяет дать более адекватную оценку ситуации на предприятии. Оценка социальной эффективности может базироваться на следующих методах:

- ситуационный анализ;
- кабинетные исследования (работа со статистической и другой внутрифирменной информацией);
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);
- «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки.

Основными способами получения качественной информации являются беседы с руководителями и специалистами предприятия, экспертами, анкетные опросы работников предприятия, а также различные методы групповой работы, которые позволяют выработать согласованные взгляды и позиции по обсуждаемым проблемам. Один из методов решения проблемы состоит в том, чтобы определить влияние корпоративной социальной ответственности на каждую из подсистем организации и оценить результирующие показатели этих подсистем, исходя из того, что их «высокая» производительность будет косвенно свидетельствовать о достигнутой цели. Поскольку проблема оценки эффективности реализации концепции корпоративной социальной ответственности решается не однозначно, то внимание менеджеров в ходе проведения управленческого анализа может смещаться в сторону измерения и контроля издержек на осуществление социально полезных мероприятий. Отметим, что методы, обычно используемые для разработки стратегических альтернатив и осуществления стратегии в коммерческих организациях могут с успехом использоваться для оценки деятельности предприятия в рамках реализации корпоративной социальной ответственности (например, метод анализа затрат-выгод и метод анализа по предельным затратам).

Российская практика показывает, что компании по-разному интерпретируют для себя реализацию корпоративной социальной ответственности, в зависимости от понимания своей роли в обществе, общественных ожиданий и конкурентных позиций конкретной компании на рынке. В результате каждая из российских компаний занимает свою ступень в иерархии корпоративной социальной ответственности и должна генерировать свои методы оценки эффективности деятельности в этом направлении (адекватные текущему финансовому состоянию, конкурентным возможностям и требованиям внешней среды). Самым явным критерием (о котором говорят и пишут представители крупных компаний в своих заявлениях и отчетах) здесь является количество потраченных денежных средств. Однако эффективность таких вложений для компании подсчитать достаточно сложно, так как невозможно предположить как участие в том или ином социальном проекте будет конвертироваться в социальный капитал компании и формировать ее благоприятный имидж. По-видимому, самым действенным и прямо влияющим на корпоративную деятельность будет комплекс мер, стимулирующих лояльность и благоприятное отношение сотрудников к компании и формирование системы корпоративных социальных инвестиций. Актуальность конкретного направления социальных инвестиций может определяться в ходе внутриорганизационных опросов. Мониторинг удовлетворенности системой мотивации, иерархии потребностей сотрудников и оценок условий труда позволит составить адекватный профиль социальной политики, реализуемой в компании. Помимо этого, действенные методы совершенствования социальной политики в компании можно сформировать, следуя схеме бенчмаркинга, перенимая опыт у наиболее успешных компаний. Например, предлагая сотрудникам пакет социальных услуг, из которых каждый работник выбирает наиболее устраивающие его льготы и поощрения. Таким образом, опытным путем выявляются предпочтения работников конкретного коллектива, и в рамках развития корпоративной социальной ответственности задается направление формирования системы корпоративных социальных инвестиций.

Литература

1. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального доклада о социальных инвестициях / Ю.Е. Благов, Е.А. Иванова // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т.7. – №1. – С. 3–24.
2. Самыгин, С.И. Социальная политика: учебник / С.И. Самыгин, И.А. Янкина, А.В. Рачипа. – Ростов-на-Дону: Наука-Спектр, 2011. – С.148 – 188.
3. Костин, А.Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для РФ / А.Е. Костин // Российский журнал менеджмента. – 2005. – №3. – С. 112 – 113.

